



BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales

ISSN: 1575-0825

ISSN: 2172-3184

info@revistabarataria.es

Asociación Castellano Manchega de Sociología  
España

Arzadun, Paula  
Impacto socioeconómico de la globalización: el caso de Fagor Ederlan Brasileira  
BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias  
Sociales, núm. 26, 2019, Septiembre-Octubre, pp. 101-119  
Asociación Castellano Manchega de Sociología  
España

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322161687006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## **IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LA GLOBALIZACIÓN: EL CASO DE FAGOR EDERLAN BRASILEIRA**

### **SOCIOECONOMIC IMPACT OF THE GLOBALIZATION: THE CASE OF FAGOR EDERLAN BRASILEIRA**

---

**Paula Arzadun**

Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago / Costa Rica

[parzadun@tec.ac.cr](mailto:parzadun@tec.ac.cr)

<https://orcid.org/0000-0002-9241-0255>

Recibido/Received: 14/08/2018

Modificado/Modified: 10/07/2019

Aceptado/Accepted: 04/10/2019

#### **RESUMEN**

Mondragón es el mayor grupo empresarial de la Economía Social española. Actualmente está conformado por 266 organizaciones, de las cuales 143 son filiales productivas, o experiencias de globalización del proceso productivo establecido – GPPE. El presente artículo forma parte de una investigación más amplia en la que se desarrolló una herramienta analítica de evaluación del impacto socioeconómico, y que se utilizó para evaluar el impacto de la GPPE de Mondragón en países en riesgo identificados como mercados objetivo. Para ello se combinaron dos medidas: el impacto económico a través de las Tablas Input – Output, y el grado en el que se alinean las políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial. En concreto, aquí se presenta el caso de Fagor Ederlan Brasileira para lo cual se llevó a cabo un trabajo de campo in situ en Mina Gerais y Sao Paulo, Brasil.

#### **PALABRAS CLAVE**

Matriz insumo-producto; globalización económica; Mondragón; cooperativismo; responsabilidad social empresarial.

#### **SUMARIO**

1. Introducción. 2. Globalización de la producción. 3. Dimensión global del sector cooperativo. 4. Alcances del impacto socio-económico. 5. El caso de Fagor Ederlan Brasileira. 6. Discusión. Bibliografía.

#### **ABSTRACT**

Mondragón is the largest business group in the social economy, in Spain. It currently consists of 266 organizations, of which 143 are overseas manufacturing subsidiaries, or experiences of globalization of the established production process - GPPE. This article is part of a broader research in which an analytical tool for evaluating the socioeconomic impact was developed. It was used in order to evaluate the impact of the Mondragón GPPE in countries at risk identified as target markets. It combines two types of measures: the economic impact through Input-Output tables, and the alignment of diverse economic, social and ecological policies and practices with their core business strategies degree to which various economic, environmental and socially responsible policies and practices are aligned with

the business strategy. Specifically, the case of Fagor Ederlan Brasileira is presented here, for which an on-site fieldwork was carried out in Mina Gerais and Sao Paulo, Brazil.

## KEYWORDS

Input-output matrix; Economic globalization; Mondragón; Cooperativism; Corporate social responsibility.

## CONTENTS

1. Introduction. 2. Globalization of production. 3. Global dimension of the cooperative sector. 4. Scope of the socio-economic impact. 5. The case of Fagor Ederlan Brasileira. 6. Discussion. References.

## 1. INTRODUCCIÓN

Mondragón surgió en el año 1955. A cierre del año 2018 empleaba a 80.818 personas en sus 266 entidades, de las cuales 98 son cooperativas, ubicadas en los cinco continentes. Es el primer grupo empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco, décimo a nivel del Estado Español y primero del sector de la Economía Social (Mondragón, 2018).

Ante la evolución, complejidad y globalización de los mercados, Mondragón ha buscado adaptarse y dar respuesta a un escenario en expansión, siendo uno de los efectos directos la diseminación de implantaciones productivas o experiencias de globalización del proceso productivo establecido (GPPE). A finales del año 2018, éstas sumaban 143 casos, las ventas internacionales alcanzaban el 69% sobre las ventas totales del área industrial, y los puestos de trabajo en el ámbito internacional de dicha área industrial representaban más del 36% sobre el total, empleando de forma directa a más de 13.525 personas.

Ahora bien, ¿cómo impacta la globalización del proceso productivo establecido de Mondragón, entendiendo el impacto tanto en términos estrictamente económicos como en términos socioeconómicos a partir de estrategias socialmente responsables? El trabajo que aquí se presenta pretende responder esa pregunta, y es fruto de una investigación más amplia en la que se desarrolló una herramienta analítica de evaluación del impacto socioeconómico para ello (Arzadun, 2012). Lo anterior, combinando dos medidas. Por un lado, el impacto económico a través de tablas input-output (Leontief, 1970). Por el otro, evaluando el grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006). En concreto, aquí se presenta el caso de Fagor Ederlan Brasileira, para lo cual se llevó a cabo un trabajo de campo in situ durante el mes de octubre de 2009 en Mina Gerais y Sao Paulo, Brasil.

## 2. GLOBALIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

La globalización “es, en su acepción más amplia, una categoría histórica que tiene múltiples dimensiones, de desarrollo desigual, que constituyen un todo unitario, aunque contradictorio, que condiciona las relaciones sociales a escala mundial y en su dimensión económica en un proceso por el cual el proceso de producción, distribución y consumo se ha integrado a escala mundial” (Fonseca y Martínez González-Tablas, 2008: 43). Es precisamente en el proceso de producción de la dimensión económica en la que se basa el presente trabajo.

Profusa literatura ha sido desarrollada en torno a la globalización económica de la

empresa utilizando diferentes conceptualizaciones (Albuquerque, 1999; Durán Herrera, 2008; Lall, 1993; Larrea, 2008; Ohmae, 2005; Stiglitz, 2002; Villarreal Larrinaga, 2005). En términos generales, puede decirse que estas profusas aportaciones hacen referencia a disímiles actividades utilizando un mismo concepto, o, por el contrario, que se utilizan diferentes concepciones para hacer referencia a una misma actividad. Para caracterizar esta situación, se hará referencia a tres conceptos: internacionalización, transnacionalización y multinacionalización.

En primer lugar, respecto a la internacionalización existen básicamente tres posturas: a) como análogo de exportaciones e importaciones (Belso-Martínez, 2006; Durán Herrera, 2008; García Cruz, 2002; Larrea, 2008); b) como un proceso de establecimiento físico en diversas localizaciones (Albuquerque y Dini, 2008; Villarreal Larrinaga, 2005); y c) como confluencia de las anteriores e incluso abarcando todo tipo de relaciones que se puedan entablar con el exterior (Adda, 1999; Lall, 1993; Moro, 2006).

En segundo lugar, las contribuciones afines a la transnacionalización aluden a un proceso de expansión de la empresa, con presencia en diversas localizaciones (Albuquerque, 1999; Canals, 2006; Larrea, 2008), con una clara semejanza entre esta acepción, en general, y la tercera de internacionalización. Es decir, se presenta el uso de diferentes conceptos para hacer referencia a una misma actividad.

En tercer lugar, las nociones sobre multinacionalización económica se refieren a la localización de recursos capitales y fuerza de trabajo en diversos emplazamientos, como un proceso de expansión internacional (López Duarte y García Canal, 2005). Estas ideas se asemejan considerablemente a aquellas relacionadas con la transnacionalización. También se encuentran definiciones que combinan las nociones de transnacionalización, inversión extranjera directa - IED y multinacionalización (Martínez González-Tablas, 2004). La particularidad de las referencias afines a la multinacionalización económica es que devienen del concepto de empresa multinacional, la cual se caracteriza por contar con filiales de producción, comercialización y distribución de bienes y servicios a nivel internacional (Durán Herrera, 2008), en donde localiza “personas o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villarreal Larrinaga, 2005: 63).

Recapitulando, y sin pretender aquí exhaustividad, se ha observado una multiplicidad de conceptualizaciones con diferentes alcances y usos (Arzadun, 2012). Es por ello que para los fines del presente estudio se propone la utilización de la noción de “Globalización del proceso productivo establecido - GPPE, haciendo referencia a la existencia de empresas establecidas en el exterior, con fines productivos, e impulsadas desde una determinada empresa madre, mediando la aportación de capital y sin que implique deslocalizaciones” (Arzadun, 2015:173). Algunos autores, como Lipietz (2006), realizan una diferenciación entre deslocalizaciones positivas y negativas. La primera responde a aquellas situaciones en las que las empresas creadas en el exterior tienen el objetivo de atender al mercado de su entorno, como complementariedad productiva. Las segundas generan producción para el mercado en donde originariamente se encontraba, como sustitución productiva. Sin embargo, la proliferación de filiales puede ocurrir sin que ello suponga el cese de actividades en otra localización a raíz de esa apertura. El objeto de estudio del presente trabajo observa esas características al momento de desarrollar la investigación.

Habiendo introducido el marco general referido a globalización del proceso productivo, seguidamente se procede a contextualizar la dimensión global del sector cooperativo.

### 3. DIMENSIÓN GLOBAL DEL SECTOR COOPERATIVO

De acuerdo a los más recientes informes sobre el desempeño global del sector cooperativo, se demostró que, en conjunto, las 300 principales cooperativas del mundo tienen ventas combinadas que superan al Producto Interno Bruto de Canadá, la novena economía más grande del mundo Alianza Cooperativa Internacional - ACI y el Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales - Euricse, 2018). Ahora bien, en cuanto a la forma en la que se sitúan las cooperativas ante la globalización, puede indicarse que el sector se enfrenta a una estructura empresarial más débil, caracterizado por pequeñas y medianas organizaciones. Se observa cierta reticencia a desarrollar alianzas, manteniendo una atomización perjudicial por desaprovechar sinergias u posibilidades de mejor posicionamiento en el mercado. En parte, como respuesta a esa situación, desde el 2013 se han propiciado instancias internacionales para promover marcos jurídicos que apoyen el crecimiento cooperativo y mayor acceso a capital (ACI, 2013). Asimismo, se aprecia inercia en materia de valoración de una cultura industrial que se cristaliza en la creación de plantas productivas y el mantenimiento de un ritmo de fabricación. Así, se logra la tarea más difícil que consiste en la creación de puestos de trabajo, y se falla en las acciones que deberían ser naturales o resultados de la propia generación de empresas (De Castro Sanz, 2001).

Por la lógica de la cooperativa, es de esperar que dé respuesta a los requerimientos globales sin por ello desatender su lógica local, partiendo de los mismos retos y oportunidades que el resto del sector empresarial, aunque asentada sobre un conjunto de valores y principios propios a partir de los cuales ha de formular sus estrategias de expansión física o comercial (Arzadun, 2012; Izquierdo Albert, 2007). Sin embargo, aquí es donde no hay opiniones unívocas acerca del comportamiento de la empresa cooperativa. Concretamente surgen dos posturas: la que asegura que la cooperativa es una forma singular de organizar la empresa, por sus valores, pero que participa en el mercado como cualquier otra, y la que considera que el movimiento cooperativo se mantiene como una propuesta alternativa desde lo ideológico y desde lo organizativo, aspirando a un cambio social (Bertullo, 2007; Mendizábal y Errasti, 2006). En concreto, esta disyuntiva supone orientarse bien a un escenario en el que prevalezca el capital sumergiendo a las filiales productivas a un espiral de regresión social, o a un escenario en el que se incite la igualdad de condiciones en todas las aristas de la actividad de la cooperativa con el objeto final de mejorar las condiciones generales de su entorno.

A esta distinción podría adicionarse una tercera que formula que la empresa cooperativa continúa diferenciándose por sus valores, principios y aspiraciones, pero al mismo tiempo ha puesto en riesgo la factibilidad de mantenerse apegada a ello en su afán de adaptarse al mercado global mutando aspectos organizativos e ideológicos (Bertullo, 2007; Izquierdo Albert, 2007; Kaplan de Drimer, 1996; Lara Gómez y Rico Hernández, 2007).

En lo que respecta específicamente a Mondragón, ha superado sus seis décadas de vida habiendo gestado su primera célula empresarial en el año 1955 en Gasteiz/Vitoria, capital de la Comunidad Autónoma del País Vasco, como una práctica empresarial provisional (Azurmendi, 1984; Larrañaga, 1998), que terminó adoptando formalidad en Arrasate/Mondragón bajo el nombre de Fagor. Actualmente, Mondragón está conformado por 266 entidades: 98 cooperativas, 143 filiales productivas, 7 fundaciones, 1 mutua, 10 entidades de cobertura y 7 de servicios internacionales. Al cierre del 2018 reportó ventas por 11.280 millones de euros, empleando a 80.818 personas alrededor del mundo (Mondragón, 2018).

Altuna Gabilondo (2008) identifica tres grandes momentos en la evolución de

Mondragón: (1) desde los inicios hasta el año 1975, período de crecimiento y expansión; (2) desde 1976 a 1990, época de crisis y reconversión; y (3) desde 1991 a la actualidad, etapa de fortalecimiento económico y materialización corporativa. La tercera fase no se ve exenta de desafíos, los cuales mayormente se vinculan con el posicionamiento y adaptación al mercado global. En el año 1986 se concretó la incorporación española a la Unión Europea, siendo el año 1993 el punto de inicio para el Mercado Común. La ECM no podía negar ni obviar el hecho de que pronto se vería amenazada por una fuerte competencia, que contaba con una mayor preparación ante la globalización y con tecnologías más avanzadas. Como ya se ha indicado previamente, los Grupos Comarcales no suponían fortalecimientos empresariales. Por el contrario, hasta entonces no se potenciaban mercados, proveedores, cartera de productos, ni ningún tipo de operación. Ello demandaba un cambio de rumbo para poder hacer frente a los desafíos que se advertían. Fruto de ello, en el III Congreso Cooperativo del año 1991 finalmente se aprobó un nuevo proyecto organizativo que reagrupó a las cooperativas en tres grupos en términos de producto-mercado: industrial, financiero y distribución, y además el GCM pasó a denominarse Mondragón Corporación Cooperativa - MCC. Con esta nueva estructura, la ECM se fortaleció y consolidó corporativamente, preparándose para dar un fuerte impulso a su globalización económica. Con la nueva estructura adoptada a comienzos de la década de los noventa del siglo XX, y que perdura al momento de realización del presente trabajo, se consigue esa sumatoria de capacidades técnicas y financieras que se perseguía.

En el año 2008 se llevó a cabo otro cambio. Se abandonó MCC por Mondragón y se adoptó el eslogan *Humanity at work*, persiguiendo una identidad más global por su lema en inglés y la ausencia de tildes y, al mismo tiempo, dando mayor protagonismo a su lugar de origen y al rol del trabajo. El hecho de que la alusión al cooperativismo haya desaparecido no ha quedado exento de controversias (Altuna Gabilondo, 2008). Ello, entre otros efectos, acrecentó las divergencias de opiniones entre quienes han dado cierto estatus mítico a Mondragón en algunos círculos, especialmente en comentarios sobre formas económicas y organizativas alternativas, frente a quienes argumentan que se trata de una utopía o una venta de ideales democráticos (Azkarraga Etxagibel, Cheney y Udaondo, 2012).

De esta manera, fue tomando forma y fuerza una experiencia que ha logrado “constituirse en referente mundial del cooperativismo en cuanto a la dimensión alcanzada, la diversidad de actividades que engloba, la contribución al desarrollo territorial, el nivel tecnológico logrado, la expansión mundial y la singularidad organizativa de carácter personalista y democrática” (Altuna y Grellier, 2008: 33). Bajo este contexto, diferentes cooperativas comenzaron a emprender estrategias globales. Entre ellas, Fagor Ederlan, presentándose en este trabajo concretamente su experiencia en Brasil. Los motivos que impulsan a Mondragón a apostar por la globalización se asientan en las necesidades de crecer, ampliando mercado y buscando espacios propios; de costos, persiguiendo la posibilidad de mantener la cartera de productos y ampliarla, buscando su rentabilidad; por petición de clientes, que demandan implantaciones cercanas a las suyas. De acuerdo con Herrasti (2010) esas son las tres razones fundamentales por las que se inició la GPPE de Mondragón, aunque también existen otras razones aún más sofisticadas como por ejemplo la mejora del conocimiento técnico. Esas necesidades pueden traducirse en la amenaza de desaparecer o perder posición en el mercado, no sólo porque los propios sectores impulsan la presencia global, sino porque los competidores también habían comenzado a abordar el mercado local, más aún con la inclusión de España en el Mercado Común Europeo. Las oportunidades, por su parte, no sólo se basan en la neutralización de los riesgos antes mencionados sino en las posibilidades de aprendizaje y mejora que se presentan al reconocer lo que sucede en otras empresas y mercados.

La constitución de las GPPE se ha llevado a cabo por medio de adquisición de compañías o creando nuevas instalaciones, ya sea en solitario o conjuntamente con un socio local. Este proceso ha probado ser una estrategia de éxito para las cooperativas. Su posición en relación con compañías del mismo sector de Europa y el mundo es de liderazgo, y considerablemente mejor respecto a los años ochenta o noventa (Errasti, Begiristain y Bakaikoa, 2005), todo lo cual no está exento de interrogantes y desafíos.

Resulta evidente que la globalización, en general, y la GPPE, en particular, tiene repercusiones en el cooperativismo. Entonces, resulta de interés estudiar a profundidad este fenómeno analizando los impactos socioeconómicos que las empresas provenientes del mundo cooperativo generan en su entorno. En este sentido, si bien existen estudios relativos al rol de la empresa en la generación de puestos de trabajo e ingresos (Karnani, 2007; Kosacoff, 2009; Salazar-Xirinachs, 2009; Somavia, 1999), estos aspectos parecen haber sido menos explorados en el ámbito cooperativo y más específicamente en torno a Mondragón. Más aún, en concreto respecto al modelo Input – Output o Modelo de Insumo – Producto (Leontief, 1970) que aquí se implementa, se reconoce la exigua aportación científica en esta materia dentro del ámbito del sector cooperativo e incluso algunos autores que lo han hecho reconocen esta carencia (Deller et al, 2009). De esta forma, el presente trabajo pretende generar aportes en relación a los vacíos mencionados.

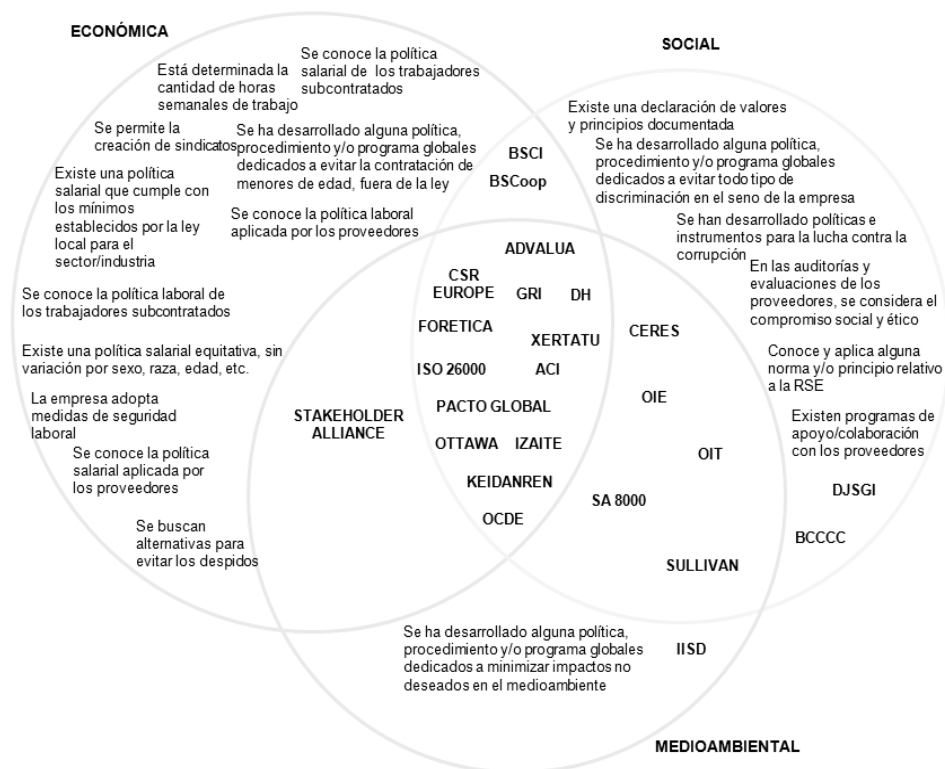
#### 4. ALCANCES DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO

Para la evaluación del impacto socioeconómico se combinaron dos medidas. La primera consiste en la evaluación del grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial - RSE ha evolucionado desde un embrión que se centra en actuaciones filantrópicas o de acción social, a un subsiguiente estado en el cual las empresas crean valor para sus accionistas por medio de relaciones con sus diversos grupos de interés, para continuar avanzando hacia el alineamiento de la RSE con su estrategia empresarial, lo cual representa al actual estado y es considerado el avance más importante de la RSE. El desarrollo del negocio deja de estar disociado de las acciones socialmente responsables (de la Torre García y Maruri Palacín, 2009; Sánchez Jiménez, 2015). La RSE “supone el reconocimiento e integración de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, en la gestión de la empresa, de forma que se generen políticas, estrategias, decisiones y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones, de forma transparente, con sus interlocutores” (Castro Sanz, 2005: 39).

Con el fin de identificar un tablero de indicadores que permitieran la evaluación de esta segunda medida, se llevó a cabo una profusa revisión de normas, estándares y herramientas, identificando las intersecciones por vertiente (social, económica y ambiental), área (buen gobierno, prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, ambiente, proveedores) y dimensión (interna y externa) (Arzadun, 2015). Así, el trabajo permitió determinar un patrón de clasificación para los fines del presente estudio, lo cual se recoge en la figura 1.

La segunda medida es el impacto económico, siendo Leontief (1906 - 1999) el economista que desarrolló el modelo que sienta las bases para su cálculo por el cual recibió el Premio Nobel de Economía en el año 1973. Su modelo permite analizar y medir las relaciones existentes entre los diversos sectores de producción y consumo que integran la economía de una nación (Leontief, 1970).

Figura 1. Referentes e indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica



Fuente: elaboración propia

Profusos han sido los esfuerzos por nutrir la construcción de las TIO correspondientes a distintos sistemas económicos, labor en la que se involucraron los distintos países y organizaciones internacionales (Instituto de Estadística de Andalucía - IEA, 1995), incluso creándose asociaciones regionales e internacionales (International Input-Output Association - IIOA, 2009). Como consecuencia, su aplicación a nivel macroeconómico está ampliamente extendida a nivel mundial (Cañada, 1999), lo cual constata su vigencia en este sentido.

Es importante destacar que su aplicación también penetró al ámbito de la empresa; ya Leontief (1971) así lo afirmaba. “La metodología más común y más ampliamente aceptada para medir los impactos económicos (...) de empresas es el análisis input-output (Deller et al, 2009). Muestra de ello son los aportes académicos y científicos que se han hecho en base a este modelo (Fontela Montes y Rueda Cantuche, 2005; Muñoz Malo, 2010; Pol, 2000; Salazar de Paz, 1983). Respecto al ámbito cooperativo en concreto, y tal como se mencionó precedentemente, se reconoce una escasa aportación (Deller et al, 2009), motivo que refuerza las posibilidades que tiene el presente trabajo de generar contribuciones.

Habiendo, hasta aquí, sentado las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, se procede a presentar el caso de Fagor Ederlan Brasileira.



# 5. EL CASO DE FAGOR EDERLAN BRASILEIRA

El caso de Fagor Ederlan Brasileira forma parte de una investigación más amplia (Arzadun, 2012; 2015) que buscó conocer cómo impacta en términos socioeconómicos la GPPE de Mondragón en países en riesgo considerados mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico. Por lo tanto, se busca estudiar un fenómeno complejo (la GPPE de Mondragón) en su contexto real (países en riesgo considerados mercados objetivo), donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa (en términos socioeconómicos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico).

Se trata de un fenómeno contemporáneo en tanto se analiza los efectos actuales de la actividad socioeconómica de GPPE de Mondragón que se encuentran actualmente funcionando, y es posible acceder a personas que pueden brindar información sobre estas actividades. Adicionalmente, no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él. No se tiene posibilidad de ejercer control alguno sobre el comportamiento de las GPPE allí donde se localizan, la generación de aportes en el orden socioeconómico ni su compromiso medioambiental. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que las GPPE no constituyen un grupo completamente homogéneo (heterogeneidad en trayectoria, localización, legislación a la que atenerse, bienes y servicios ofrecidos) con lo cual es preciso analizar en profundidad la realidad de la GPPE y de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas.

Lo expuesto sienta las bases que justifican el uso del estudio descriptivo y explicativo como método. Para su contextualización, la siguiente tabla 1: Ficha técnica, caracteriza al estudio global.

Tabla 1. Ficha técnica

Objetivo principal	Conocer el impacto socioeconómico de GPPE de MONDRAGON implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.
Método de investigación	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis sencilla)
Unidad de análisis	GPPE de MONDRAGON instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos. GPPE que pudieran evaluar indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica
Sitio de investigación	Brasil, China, India y México
Universo	GPPE de MONDRAGON instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos.
Muestreo	Muestra lógica y teórica, selección por propósito (generalización interna, analítica)
Muestra	Cuatro GPPE de MONDRAGON, cada una en uno de los países en riesgo identificados como mercados objetivos.
Instrumentos de recolección de datos	Revisión documental; entrevistas en profundidad presenciales semi-estructuradas con preguntas abiertas y cerradas; observaciones <i>in situ</i> ; fuentes secundarias
Fuentes de información	Interna: documentos (informes, memorias, reportes, auditorías, encuestas); archivos adicionales (página de internet, archivos audiovisuales, presentaciones); cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas y cerradas; contexto físico real; grabaciones de voz; grabaciones de audiovisuales; archivo fotográfico. Externa: publicaciones especializadas; base de datos CIVEX; informes de organismos oficiales; opiniones de expertos.
Informantes clave	Integrantes de la GPPE (mínimo el Director General)
Evaluación el rigor y calidad	Validez interna y externa; fiabilidad
Fecha de trabajo de campo	Junio de 2009 – junio de 2010.

Fuente: Arzadun, 2012: 236.

El trabajo de campo en Fagor Ederlan Brasileira se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2009. Comprendió dos encuentros con el Director General y el Director de Recursos Humanos, y un encuentro con el Gerente de Calidad y una colaboradora del área de Calidad. Además de las entrevistas realizadas, se visitó la planta de fundición y la de mecanizados, ambas contiguas y emplazadas en Minas Gerais, Brasil.

Tabla 2. Detalle de trabajo de campo: Fagor Ederlan Brasileira

Fecha	Informante / observación directa	Ciudad	País
Octubre 2009	Director General	Minas Gerais y Sao Paulo	Brasil
Octubre 2009	Director de Recursos Humanos	Minas Gerais y Sao Paulo	Brasil
Octubre 2009	MOI - Sistema de Gestión de Calidad	Minas Gerais	Brasil
Octubre 2009	Gerente de Calidad	Minas Gerais	Brasil
Octubre 2009	Observación directa	Minas Gerais	Brasil

Fuente: elaboración propia.

### 5.1. Análisis del perfil y contexto de la empresa

Fagor Ederlan surgió en la década de los sesenta del siglo pasado, a partir de la fusión de otras tres pequeñas entidades: Esteibar, Comet y Uribesalgo, bajo el nombre de Comet, el cual tres años más mutó a la denominación que se mantiene hasta estos días: Fagor Ederlan (Altuna Gabilondo, 2008). El objetivo social era “la fabricación y venta de fundiciones férricas y no férricas, y materiales plásticos en sus modalidades clásicas de fusión en arena, inyección y formado, y cuantas actividades industriales decidiera emprender” (Zarrabeitia Miñaur, 2003: 4).

Los primeros años fueron difíciles para la cooperativa, con lo cual se decidió que era imperante un nuevo giro del negocio, y encontrando en el sector automotor un espacio de oportunidad para potenciar y desarrollar las actividades (Azevedo y Gitahy, 2010). Actualmente, Fagor Ederlan y sus empresas participadas son líderes en el mercado europeo por la fabricación de componentes de vehículos basado en las funciones de suspensión, freno, motor y transmisión. Además, añaden valor con el montaje de módulos y conjuntos, y son proveedores de los principales fabricantes de coches.

En cuanto a su globalización económica, Fagor Ederlan es de las cooperativas de gran tamaño que forman parte de Mondragón que mayores pasos ha dado en el proceso de GPPE (Azevedo y Gitahy, 2010; Errasti et al, 2003). Ha perseguido un acercamiento a los principales mercados de automoción y a sus clientes, con el fin de mejorar su posicionamiento competitivo. Muestra de ello es la implantación de plantas productivas en el exterior así como diversos proyectos para incursionar en mercados como el Nafta, China y Rusia. Relativo a ello, seguidamente se introducirá la presencia de Fagor Ederlan en Brasil.

### 5.2. Globalización económica: la presencia en Brasil

La llegada a Brasil tuvo lugar en el año 2001. La planta está ubicada en Extrema, Minas Gerais. “Fagor Ederlan Brasileira tiene una posición privilegiada. Se encuentra a 112 km de Sao Paulo; a menos de 170 km de Santos, el principal puerto de Brasil; a 100 km del aeropuerto internacional de Sao Paulo y 110 km del doméstico”, de acuerdo con da Silva Leite (2009), Gerente de Calidad.

El arribo a Brasil se concretó a raíz de un pedido de General Motors. El fabricante automotor de origen estadounidense quería lanzar un coche en el país latinoamericano con las mismas características que el de Europa, con lo cual pretendía contar con el mismo proveedor. Tras indagaciones en Argentina y Brasil, Fagor Ederlan se definió por la compra de la fundición de Minas Gerais en la que actualmente se desempeña. En ese momento, se optó por efectuar una inversión en fundición del 50% y en mecanizado del 100%, con opción de compra total de fundición. Sin embargo, en el año 2003 se efectuó la total adquisición de la fundición, y a partir de ese momento se unen ambas empresas bajo el nombre de Ederlan Brasileira. La empresa centra su actividad en el suministro de piezas claves para la seguridad del automóvil como soportes de suspensión y de freno, portamanguetas y cálipers. Si bien arribó al país contando con un único proyecto, fue avanzando hasta alcanzar un liderazgo en su línea de productos y una diversificación de sus clientes (Alberro, 2009).

### **5.3. Impacto socioeconómico de Fagor Ederlan Brasileira**

En el presente apartado se presentan los principales resultados del impacto socioeconómico. Para ello, primeramente, se hace referencia a los indicadores de RSE, y posteriormente al impacto económico.

#### *5.3.1. Responsabilidad económica, social y ambiental en los procesos de globalización económica*

Hay una serie de políticas generales de Fagor Ederlan que abarcan diversas áreas de RSE, entre las que destacan la prevención de riesgos laborales, el medioambiente y las personas, en línea con su búsqueda de entornos de trabajo seguros, agradables y respetuosos con el medioambiente; la cohesión interna; el desarrollo de las personas; el respeto y la confianza mutua. Bajo estos conceptos Fagor Ederlan se ha enfrentado al reto de un equilibrio entre su dimensión social y empresarial, siendo ésta última la que impone adaptarse a ritmos vertiginosos frente a los movimientos de mercados cada vez más estrictos. En el centro de esta tensión se ubica la gestión de personas, procurando integrar las vertientes social, personal y económica. Así, otras dos áreas transversales de importancia para Fagor Ederlan, y que acompañan a lo antes indicado, se refieren a la salud laboral y el medioambiente. Este conjunto de estrategias socialmente responsables ha repercutido favorablemente en la competitividad de la empresa, avalado por sus proveedores, así como en los diversos cambios estructurales, incidiendo en la identificación con el proyecto socioempresarial (Zarrabeitia Miñaur, 2003).

“El compromiso de mantenimiento de empleos no es discurso, sino que se traduce en acciones concretas”, indica Marcos Kraide (2009), Director de Recursos Humanos. “En Fagor Ederlan Brasileira se optó por reducir el suelo y la jornada, al mismo tiempo que otras empresas hicieron reducción de personal de hasta el 20% de la plantilla” (Kraide, 2009). Así mismo, se fomenta la participación, se evalúan los riesgos de trabajo a través de una comisión específica, se estimula la generación de sugerencias, se organizan comidas grupales para eventos especiales como la entrega de reconocimientos o los cumpleaños, y otras actividades con la intención de generar un buen clima de trabajo y profundizar la implicación de los colaboradores con la empresa.

En materia medioambiental también se trabaja a consciencia y las inversiones son importantes. Reconocen que sus actividades generan emisiones y vastos residuos, por ello destinan un área en donde dan procesamiento a los desechos. Asimismo, se efectúa tratamiento de aguas.


Por otra parte, existe profusa conexión con el gobierno local y la comunidad en general a

través de instituciones oficiales y otras entidades. Se procura contribuir desde lo cultural y se desarrollan jornadas de puertas abiertas a las familias, para acercar la empresa a ese núcleo.

En síntesis, hasta aquí se contextualiza la situación de la empresa, sus lineamientos socialmente responsables, su presencia global y en Brasil en particular. Partiendo de este contexto, se ahondará seguidamente en las estrategias socialmente responsables, así como en el impacto económico.

La convicción con la que Fagor Ederlan Brasileira lleva adelante su negocio y su trayectoria da como resultado una gestión avanzada en términos de RSE, de acuerdo a los aspectos considerados en las herramientas de recolección de información aquí implementadas. La siguiente tabla, que recoge los principales indicadores de RSE en los que ha comenzado a trabajar, es reflejo de ello. Vale mencionar que el grado en el que los distintos elementos de la RSE son considerados estratégicos para la empresa varía en función de los distintos temas, siendo que algunas propuestas pueden encontrarse aún en desarrollo.

Tabla 3. Principales indicadores de RSE: Fagor Ederlan Brasileira

PRINCIPALES INDICADORES	FAGOR  Brasileira Fagor Ederlan
Adopción e inclusión de valores y principios éticos	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Rechazo del trabajo infantil	✓
Protección del Medioambiente	✓
Lucha contra la corrupción	✓
Conocimiento de la política laboral de proveedores	✓
Conocimiento de la política laboral de subcontratados	✓
Programas de colaboración con proveedores	✓

Fuente: elaboración propia

### 5.3.2. Impacto económico

La actividad económica desarrollada por una empresa en un período determinado genera una serie de efectos en la economía (directo, indirecto e inducido) que en su conjunto se traducen en un nivel dado de creación de puestos de trabajo - pdt y PIB.

La actividad de Fagor Ederlan Brasileira durante el año 2008 mantuvo 818 puestos de trabajo. De esta forma, en términos de efecto directo, la empresa creó en el período bajo

análisis 502 (Alberro, 2009; Kraide, 2009). En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, ha contribuido en el mantenimiento de 162 puestos de trabajo por millón de Reales. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanza un número de puestos de trabajo de 154, por millón de Reales. De esta manera se obtiene un total de 819 puestos de trabajo.

Además de los puestos de trabajo creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, el aporte de Fagor Ederlan Brasileira supera los cuarenta y dos millones de Euros.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos parten de las TIO del país en el que se encuentra la GPPE bajo análisis obtenidas a partir de OCDE.StatExtracts, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

Tabla 4. TIO Brasil, en millones de euros.

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	4816,00	3834,88	1122,02	96,16	13062,63
C28	1410,71	975,87	475,62	1,68	10026,92
C31	51,07	16,86	913,16	934,56	6320,38
C40t41	2029,79	476,45	289,25	9881,11	18541,44
Resto sectores	12523,10	3694,12	3207,26	7659,13	455537,68
PROD	30431,34	16290,28	9395,42	40875,18	1069979,82
TAXS	869,06	419,74	259,79	617,59	39166,33
VALU	8731,60	6872,37	3128,31	21684,94	527324,45
GOPS	5787,89	3962,86	1423,17	16824,97	266601,01
LABR	2711,66	2770,52	1620,71	4536,07	253667,09
OTXS	232,06	138,99	84,44	323,89	7056,35

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

Tabla 5. Sectores e *inputs* primarios

C27	Metales básicos
C28	Productos fabricados excepto maquinaria y equipos
C31	Maquinaria y aparatos eléctricos n.c.o.p
C40t41	Provisión de electricidad, gas y agua
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de Fagor Ederlan Brasileira.

Tabla 6. TIO Brasil: matriz intermedia

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	4816,00	3834,88	1122,02	96,16	13062,63
C28	1410,71	975,87	475,62	1,68	10026,92
C31	51,07	16,86	913,16	934,56	6320,38
C40t41	2029,79	476,45	289,25	9881,11	18541,44
Resto sectores	12523,10	3694,12	3207,26	7659,13	455537,68

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

Tabla 7. TIO Brasil 2005: matriz de coeficientes verticales (A)

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	0,1076	0,1601	0,0812	0,0016	0,0083
C28	0,0315	0,0407	0,0344	0,0000	0,0064
C31	0,0011	0,0007	0,0661	0,0155	0,0040
C40t41	0,0453	0,0199	0,0209	0,1644	0,0118
Resto sectores	0,2798	0,1542	0,2321	0,1274	0,2895

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts.

Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la matriz de Leontief. La matriz de multiplicadores o matriz inversa de Leontief se obtiene invirtiendo la matriz (I-A), la cual se detalla en la tabla 7.

Tabla 8. TIO Brasil: matriz inversa de Leontief

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores
C27	0,8320	0,2144	0,1311	0,0122	0,0229
C28	0,0479	0,7388	0,0532	0,0052	0,0138
C31	0,0081	0,0058	0,7587	0,0251	0,0088
C40t41	0,0902	0,0583	0,0578	0,9063	0,0308
Resto sectores	0,6494	0,4678	0,5848	0,3214	1,2211

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Seguidamente, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. Y los Coeficientes de Relación con la Producción se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo y PIB de la TIO, para finalmente calcular los multiplicadores de efecto indirecto como el producto entre la Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. A continuación se detallan los resultados, para el PIB y los puestos de trabajo.

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de Fagor Ederlan Brasileira requieren la adición de las Familias como sector endógeno. Para ello se incorpora su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos

de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

Tabla 9. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>						
Incluyendo sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Sin incluir sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
<b>Resto de multiplicadores</b>						
Producción sin familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Producción (meD+meIndi)	1,3169	1,2015	1,2829	1,0277	1,0497	
PIB (meD+meIndi)	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	
PdT (meD+meIndi)	0,2004	0,2129	0,2400	0,1481	0,2418	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,8568	0,8845	0,8445	1,0003	0,9137	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,3121	0,3423	0,3685	0,2693	0,4016	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la resta (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

Tabla 10. Matriz inversa de Leontief con sector familias

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
C27	0,8653	0,2533	0,1654	0,0582	0,0374	0,0480
C28	0,0688	0,7631	0,0746	0,0339	0,0230	0,0305
C31	0,0223	0,0222	0,7732	0,0445	0,0153	0,0213
C40t41	0,1612	0,1393	0,1298	1,0017	0,0674	0,1190
Resto sectores	2,3841	2,4971	2,3715	2,7180	1,9677	2,4711
Sector familia	0,5459	0,5977	0,5401	0,6991	0,3548	1,1338

Fuente: elaboración propia a partir de las TIO de Brasil, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido.

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de Fagor Ederlan Brasileira. La siguiente tabla recoge los multiplicadores del efecto directo - meD, multiplicadores del efecto indirecto - meIndi y multiplicadores del efecto inducido - meIndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y puestos de trabajo.

Tabla 11. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores

	C27	C28	C31	C40t41	Resto sectores	Sector familia
<b>Multiplicador Producción</b>						
Incluyendo sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Sin incluir sector familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
<b>Resto de multiplicadores</b>						
Producción sin familias	2,0512	1,9319	1,9695	1,8687	1,7436	2,1686
Producción (meD+meIndi)	1,3169	1,2015	1,2829	1,0277	1,0497	
PIB (meD+meIndi)	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	0,5501	
PdT (meD+meIndi)	0,2004	0,2129	0,2400	0,1481	0,2418	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,8568	0,8845	0,8445	1,0003	0,9137	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,3121	0,3423	0,3685	0,2693	0,4016	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de Puestos de trabajo creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. El cálculo de los multiplicadores permite analizar las concatenaciones que este impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido.

Tabla 12. Fagor Ederlan Brasileira: multiplicadores por sector y efectos directo, indirecto e inducido

	C27		C28		C31		C40t41		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,3155	0,0891	0,4476	0,1701	0,3606	0,1725	0,5456	0,1110	0,5294	0,2371
meIndi	0,6845	0,2751	0,5524	0,2169	0,6394	0,2638	0,8183	0,2204	0,4706	0,2024
meIndu	0,5576	0,2031	0,6078	0,2352	0,5353	0,2335	0,4544	0,1583	0,6609	0,2905

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de Fagor Ederlan Brasileira. Como puede observarse por los valores señalados, y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto supera al inducido sobre la base de las relaciones entre sectores impulsadas por la actividad económica de Fagor Ederlan Brasileira.



## 5. DISCUSIÓN

Las estrategias de globalización en el sector cooperativo no están exentas de controversias. Entonces, para formar criterios relativamente objetivos respecto a la incidencia de tales estrategias es preciso conocer sus efectos. En este sentido, el presente trabajo brinda insumos originales para evaluar el impacto de la globalización de procesos productivos establecido, tanto en términos estrictamente económicos como en términos socioeconómicos a partir de estrategias socialmente responsables.

Analizando los principales indicadores de RSE en los procesos de globalización económica, se observan mayores aspectos considerados estratégicos en la dimensión interna respecto a la externa. Respecto a esta última, el menor grado de avance se observa en las relaciones con proveedores y trabajadores subcontratados. Los elementos clave sobre los que parece converger toda acción es la persona, así como el desarrollo de sólidos y estables equipos de trabajo locales. Por ello se impulsa escenarios propensos a la cohesión, la participación, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la inexistencia de conflictividad, y, sobre todo, la admisión de todo ello como una característica inherente de la empresa. Las políticas laborales, tanto en su cariz económico como social, procuran identificar elementos que inciden en la rotación de personal y que, por lo tanto, atentan contra la búsqueda de estabilidad de los equipos de trabajo.

En cuanto a la medición del impacto económico, permitió conocer los efectos generados interna y externamente en materia de puestos de trabajo y de ingresos. Más aún, a través del conocimiento desglosado del efecto indirecto e inducido fue posible identificar la incidencia de la empresa en cada uno de ellos. La actividad desarrollada por una empresa genera una sucesión de impactos encadenados que interactúan en el sistema de forma iterativa y dinámica. De esta forma, al final del proceso, el impulso inicial genera un efecto multiplicador y renta sobre el conjunto del sistema económico. Así, Fagor Ederlan Brasileira presenta un desarrollo de actividad tal que el impacto indirecto supera al inducido. En otras palabras, las relaciones intersectoriales superan el efecto en las rentas de hogares. Ciertamente es que ambos impactos generan impulsos divergentes en la economía, reflejando la relación de la empresa con su entorno. Es decir, el factor local y, por ende, su participación en el desarrollo. No obstante, esa participación de la empresa en la positiva evolución de indicadores como pueden ser el PIB o el número de puestos de trabajo creados y mantenidos pueden llegar a relacionarse con el crecimiento de la economía y no necesariamente con el desarrollo porque éste último es un concepto complejo y multifacético, vinculado con las dimensiones sociales, económicas y ambientales. Por ello el crecimiento no necesariamente deviene inmediatamente en desarrollo.

Los resultados reseñados ponen en relieve la existencia de múltiples relaciones con heterogéneos agentes, y positivos efectos. Ahora bien, es igualmente importante reconocer los desafíos referidos a realzar las características diferenciales del sector cooperativo, apartarse de concepciones escasamente apropiadas, y apropiarse de particularidades que evidentemente despiertan interés en el resto de las organizaciones. Todo ello no con el objetivo de desestimular a otras entidades en el camino de la RSE, sino por destacar su rol pionero y tractor además de dar respuestas a las expectativas que sus cualidades intrínsecas generan. Porque, así como no puede negarse que diversas empresas del sector privado tradicional han progresado en materia de RSE, tampoco puede ocultarse el hecho de que la propia idiosincrasia cooperativa provoca que se espere el alineamiento de sus objetivos con los de la triple vertiente y, por ende, la consideración y actitud activa con sus diversos grupos de interés, allí donde se encuentre. En este sentido, se aprecia que la presente investigación

ha generado aportes en los vacíos identificados conocimiento del impacto socioeconómico generado por estrategias de GPPE. Ello, a su vez, abre una serie de futuras líneas de investigación que pudieran continuar fortaleciendo estos hallazgos. Pudieran devenir nuevos estudios que robustezcan la validez externa del modelo aquí propuesto, al mismo tiempo que amplían la base de datos existente incorporando otros casos, sean éstos del entorno Mondragón o no. Igualmente se podría avanzar en los alcances del impacto económico estudiando los grados de dependencia y encadenamientos productivos a partir de los coeficientes de arrastre hacia adelante y hacia atrás.

Se reconoce que son múltiples los desafíos a los que se enfrenta el sector cooperativo, en particular, y empresarial, en general, ante los retos de la globalización económica. Habiendo generado aportes en esa materia, se espera igualmente que la identificación de líneas futuras continúe desplegando estudios en las diferentes aristas que ello supone.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACI-Alianza Cooperativa Internacional (2013) “Plan para una década cooperativa”, [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica\\_blueprint\\_es.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_es.pdf) (consulta 14/6/2019).
- ACI-Alianza Cooperativa Internacional y Euricse - Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas Cooperativas y Sociales (2018) “World Co-operative monitor. Exploring the co-operative economy. Report 2017” <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018es-es-web701220923.pdf> (consulta 1/6/2019).
- Adda, J. (1999) *Globalización de la economía. Orígenes y desafíos*. Madrid: Sequitur.
- Alberro, J. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira, entrevista grupal de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira Minas Gerais, entrevista grupal de 3 hora realizada en las instalaciones de SPRI Sao Paulo, octubre de 2009.
- Albuquerque, F. (1999) “Cambio Estructural, Globalización Económica y Territorio”, en A. Vázquez Barquero y G. Garofoli *Desarrollo económico local en Europa*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, pp. 5-25.
- Albuquerque, F. y Dini, M. (2008) *Cambio Estructural y Globalización. Competitividad global y territorial*. Sevilla: Gráficas Santa María.
- Altuna Gabilondo, L. (Coord.) (2008) *La ECM. Una síntesis general*, Oñati: Gertu.
- Altuna, R. y Grellier, H. (2008) “Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón”, *Mondragón Bilduma*, 1, pp. 33-90.
- Arzadun, P. (2012) *Estudio empírico sobre globalización del proceso productivo establecido de Mondragón y su impacto socioeconómico. Confluencia entre globalización, RSE, empresa y desarrollo*. Tesis doctoral. Oñati: Universidad de Mondragón.
- Arzadun, P. (2015) “Globalización del proceso productivo establecido y su impacto socioeconómico. El caso de Orkli Kunshan S. Coop. en China”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, pp. 169 – 199.
- Azevedo, A. y Gitahy, L. (2010) “The cooperative movement, Self-management and competitiveness: The case of Mondragón Corporación Cooperativa”, *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society*, 13, pp. 5 – 29, <https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.2010.00270.x>
- Azkarraga Etxagibel J.; Cheney G.; Udaondo A. (2012) “Workers’ Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragon”, M. Atzeni (Ed.) *Alternative Work Organizations*. Palgrave Macmillan, London.
- Azurmendi, J. (1982) *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*. Azpeitia: Litografía Danona, S. Coop.
- Belso-Martínez, J. (2006) “Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs’ Internationalization Process”, *European Planning Studies*, 4(6): 791-

810.

- Bertullo, J. (2007) “El cooperativismo en la sociedad global ¿pervivencia de una utopía o forma emergente de organizar la renta del capital?”, en M. Radrigán Rubio (Coord.) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, pp. 90-109.
- Canals, C. (2006) “Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional”. *Documentos de economía La Caixa*, 3, diciembre de 2006.
- Cañada, A. (1999) “El nuevo sistema de cuentas nacionales (SEC-95) y sus implicaciones para el análisis de la coyuntura”, ICE, 780, pp.125-142.
- da Silva Leite, P. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las instalaciones del área de Calidad de Fagor Ederlan Brasileira, Minas Gerais, en octubre de 2009.
- De Castro Sanz, M. (2005) “La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa”, *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, pp. 29-51.
- De la Torre García, C. y Maruri Palacín, I. (2009) *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management Empresarial*. Madrid: Cinca.
- Deller, S.; Hoyt, A.; Hueth, B. y Sundaram-Stukel, R. (2009) *Research on the Economic Impact of Cooperatives*, Wisconsin: University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- Durán Herrera, J. (2008) “La geografía de la empresa multinacional española”, *Boletín de estudios económicos*, 63(193): 17-44.
- Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, B. y Elgoibar, P. (2003) “The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, pp.553-584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2003.00235.x>
- Errasti, A.; Begiristain, A. y Bakaikoa, B. (2005) “Cooperatives as multinationals: the MCC case”, *Cuadernos de Gestión*, 6(1): 24-48.
- Fonseca, J. y Martínez González-Tablas, Á. (2008) *Economía Política de la globalización y su crisis. La Globalización en el siglo XXI: retos y dilemas*. Zamudio: Argia Grafika. pp. 33 – 54.
- Fontela Montes, E. y Rueda Cantuche, J. (2005) “Modelos Input-Output y análisis probabilístico de impacto cruzado mediante escenarios”, *Revista de Economía Mundial*, 13, pp. 99-112.
- García Cruz, R. (2002) *Marketing internacional*. Madrid: ESIC.
- Herrasti, J. (2010) Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en el Polo de Innovación Garaia en Arrasate, País Vasco, en noviembre de 2010.
- IEA-Instituto de Estadística de Andalucía (1995) “El modelo Input-Output”, <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/mioan/mioan95/cap1.pdf> (consulta 21/6/2019).
- IIOA-International Input-Output Association (2009) “Annual report 2009”, <https://doi.org/10.1080/09535314.2010.525742> (consulta 22/5/2019).
- Izquierdo Albert, C. (2007) “La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo”, en M. Radrigán Rubio (Coord.) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, pp. 40-66.
- Kaplan de Drimer, A. (1996) “Las mutaciones estructurales de las cooperativas autorizadas o propuestas en algunos países, ¿permitirán preservar la naturaleza cooperativa y el interés general de sus miembros?”, en L. Monnier (Ed.) *Cambios estructurales e interés general: hacia nuevos paradigmas para la economía, social y cooperativa*. Valencia: CIRIEC, pp. 198-216.
- Karnani, A (2007) “Employment, not microcredit, is the solution”, *Ross School of Business Working Paper Series*, w.p. 1065, Michigan: University of Michigan.
- Kosacoff, B. (2009) “Especialización productiva, transnacionales y desarrollo económico en la argentina”, en Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – MTESS, *RSE y trabajo decente en la Argentina*. Buenos Aires: MTESS, pp. 65-97.
- Kraide, M. (2009) Comunicación personal. Entrevista individual de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira, entrevista grupal de 1 hora realizada en las instalaciones de Fagor Ederlan Brasileira Minas Gerais, entrevista grupal de 3 hora realizada en las instalaciones de Spri Sao Paulo, en octubre de 2009.
- Lall, S. (1993) “Transnational corporations and economic development”, en Naciones Unidas. División de Corporaciones Transnacionales y Dirección, *Transnational corporations and economic*

- development. Kentucky: Routledge, pp. 44-65.
- Lara Gómez, G. y Rico Hernández, A. (2007) “Cooperativas de producción y outsourcing”, en M. Radrigán Rubio (Coord) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, pp. 161-181.
- Larrañaga, J. (1998) *Interioridades de una utopía*, Aretxabaleta: Otorora.
- Larrea, J. (2008) “Internacionalización de la empresa vasca. Retos desde la competitividad”, *Boletín de estudios económicos*, 63(193): 59-82.
- Leontief, W. (1970) *Input – Output Economics*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipietz, A. (2006) “Geography, ecology, democracy”, *Antipode*, 28(3): 219-228.
- López Duarte, C. y García Canal, E. (2005) “Multinacionalización de la gran empresa española”, *Universia Business Review*, 3(7): 22-37.
- Mendizábal, A. y Errasti, A. (2006) “Aspectos económicos y sociales de las deslocalizaciones productivas”, *Lan Harremanak Especial/Ale Berezia 2006*, pp. 167-192.
- Mondragón (2018) *Informe anual 2017*, <https://www.mondragon-corporation.com/informe-anual-2018/assets/doc/INFORME-ANUAL-2017.pdf> (consulta 7/6/2019).
- Moro, B. (2006) “Las empresas transnacionales como agentes centrales de la globalización”, *Lan Harremanak Especial/Ale Berezia 2006*, pp. 37-53.
- Muñoz Malo, J. (2010) “Evaluación del impacto sobre la ocupación total catalana de la crisis inmobiliaria a partir de una simulación con las tablas input-output de Cataluña”, *XVII Jornadas de Estadística de las Comunidades Autónomas*, pp.1-11.
- Ohmae, K. (2005) *The next global stage*. Nueva Delhi: Pearson.
- Pol, R. (2000) *Efecto Inductor de MCC en la Economía del País Vasco*. Proyecto final de MBA. Otorora – Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de Mondragón.
- Porter, M y Kramer, R (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, pp.56-69.
- Salazar de Paz, A. (1983) *Planeamiento Financiero Input-Output en Microeconomía (Caso Practico en una Fábrica Peruana)*, Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Salazar-Xirinachs, J. (2008) “Las multinacionales y las prácticas socialmente responsables”, *Trabajo*, 62, pp. 4-12.
- Sánchez Jiménez, V. (2015) “La redefinición del papel de la empresa en la sociedad”, *Barataria. Revista Castellano – Manchega de Ciencias Sociales*, 20, pp. 129-145, DOI: <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i20.17>
- Somavia, J. (1999) “Memoria del Director General: Trabajo Decente. 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Oficina Internacional del Trabajo”, Ginebra, <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm> (consulta 14/6/2019).
- Stiglitz, J. (2002) *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus.
- Villarreal Larrinaga, O. (2005) “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*, 5(2): 55-73.
- Zarrabeitia Miñaur, J. (2003) *Fagor Ederlan. La trayectoria de Fagor Ederlan en el exigente sector de la automoción*. Vizcaya: Cluster Conocimiento.

## Breve currículum:

### Paula Arzadun

Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad de Mondragón, España, e igualmente el Máster en Gestión de Empresas. Post-grado en Economía Social y Desarrollo Local (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), y en Estudio del Consumo e Investigación de Mercado por la Universidad de Buenos Aires, al igual que la licenciatura en Economía. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Previamente ha laborado como académica en la Universidad de Mondragón, y como Directora de Proyectos en empresas de investigación de mercados. Ha desarrollado diversas investigaciones básicas y aplicadas, además de publicaciones y ponencias.